

УДК 658.8.011.1

## КОНТРОЛА ПРОДАЈЕ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

Анита Шимунца\*

### Резиме

Контрола као фаза процеса управљања има за циљ континуирано мјерење успјешности остваривања планских одлука, односно пословне визије, мисије, планова и програма као и ефикасности предузимања мјера корективних акција, када је то потребно. Другим ријечима, контрола представља процес обезбјеђења успјеха пословних циљева. Контрола продаје представља функцију која контролише извршење планских задатака и циљева пословања продаје. На основу контроле продаје могуће је пратити реализацију плана продаје и обезбиједити информације које су потребне за доношење адекватних одлука о наредним активностима продаје.

**Кључне ријечи:** план продаје, продајни менаџмент, стандарди контроле продаје, контрола продаје

### Увод

Савремена предузећа послују у условима комплексних и динамичних пословних средина. Промјене се дешавају свакодневно у готово свим областима људске активности и радикално мијењају окружење у коме послују предузећа. До повећаног интензитета промјена долази у свим сегментима општег (економски, финансијски, политички, правни, технички, социјални, демографски и други фактори) и специфичног (потрошачи, конкуренција, добављачи, кредитори, синдикати, влада и др.) окружења.

Са циљем одржања или побољшања позиције на тржишту у условима све глобалног и сложеног окружења, предузећа примјењују

---

\* Анита Шимунца, Републичка агенција за мала и средња предузећа Бања Лука

нове информационе технологије и изналазе и прихватају нове организационе моделе који ће омогућити остварење постављених циљева. Примјена нових технологија има, између осталог, утицај како на измјену у структури трошкова, тако и на измјену у карактеру појединих трошкова.

Нови услови пословања захтијевају заокрет у филозофији менаџмента у правцу изналажења и потпунијег разумијевања нових инструмената управљања предузећем. Контрола представља континуирану и систематску активност усмјерену на провјеру пословања предузећа. Она је неодвојива од планирања и организације и као таква је незаобилазна фаза управљања. Током реализације планова продаје појављују се непредвиђена изненађења па је активности продаје потребно стално надzirати и контролисати. Кључни елемент процеса контроле су информације које омогућавају менаџменту предузећа упоређивање стварних резултата пословања са планираним извршењима.

Контрола се не ограничава само на констатовање уочених проблема или девијација од планских одлука, већ и на установљивање стварних узрока проблема и девијација. Контрола је прије процес континуелног праћења и усклађивања активности него само корективна акција која се периодично предузима када се установи неусклађеност између намјераваног и оствареног.

### **Дефинисање стратегијских пословних јединица као основних јединица контроле**

Стратегијско планирање се односи на циљеве и развој пословања предузећа у дужем року, уз стално прилагођавање очекиваном развоју тржишта и окружења. У суштини, оно предвиђа развој пословања у будућности у односу на очекиване промјене код конкуренције.

За потребе организовања и спровођења процеса контроле пословања могу се утврдити центри одговорности.<sup>1</sup> Као основне јединице контроле, центри одговорности могу бити центри трошкова, профита и инвестиција, тако да су као:

- Центри трошкова одговорни за инпуте (улазне ресурсе) у облику новчаних средстава у смислу анализе буџета као трошкова за функционисање одговарајућег центра одговорности. Треба имати у виду да ће постојати и такви центри трошкова чији допринос укупним циљевима није могуће мјерити осим да се контролишу, упоређују и анализирају са становишта функционисања, а ради се о новчаним

---

<sup>1</sup> Адаптирано према: М. Галогаж, Н. Вукмировић, *Предузетни маркетинг*, Marketing Management College, Нови Сад, 1999, стр. 195.

средствима (буџетима) који му стоје на располагању да би остварио задатак јединице.

- Центри профита одговорни истовремено за приходе, као што је продаја, дистрибуција, логистика итд. Центре профита далеко је лакше контролисати, с обзиром на могућност да се циљеви и резултати квантификују, упоређују и анализирају.
- Центри инвестиција одговорни су јер добијају одговарајућа финансијска средства и ресурсе на употребу са задатком да би остварили планирани циљ, па се контрола спроводи у односу на планиране и стварне резултате.

### **Карактеристике оперативног планирања**

Тржишни услови пословања захтијевају планирање пословања чиме се повећава конкурентска способност предузећа. Планирање активности је у надлежности менаџмента. Планирање је окренуто будућности и очекиваним догађајима у будућности. Недостатак планирања доводи до стихијског пословања: грешке у пословању су честе а посљедице су негативне. Планови су ефикасно средство за:

- управљање предузећем,
- контролу остварења постављених циљева пословања и
- мјерење успјешности рада предузећа, организационих дијелова, руководилаца и свих осталих извршилаца.

Оперативно планирање подразумијева детаљну разраду планова по данима, недељама, мјесецима, кварталима, полугодиштима, итд. Базу оперативног планирања представља анализа плана извршења за претходни период са процјеном будућих кретања и предвиђеним циљевима и задацима које треба остварити у следећем планском периоду. Приликом анализе ситуације и процјене будућих кретања треба полазити од фактора који су онемогућавали или унапређивали пословање, уз истовремено утврђивање искориштености интерних фактора и ресурса којима се располаже и који представљају лимитирајуће факторе (капацитети, финансијска средства, расположивост кадрова, набавка, наплата потраживања итд.) за будуће пословање. Форму оперативног плана треба да чине физички и вриједносни показатељи, опис пословних активности, укључујући и мјере координације са осталим функцијама у предузећу.

Суштина оперативног планирања се састоји од сачињавања низа специфичних планова и буџета који могу помоћи приликом припремања за вјероватне будуће догађаје назначене у превидјању и стратешким плановима. У том смислу, оперативно планирање обухвата прикупљање

података и информација, процјену варијанти и избор најуспјешнијих праваца дјеловања, а који су детаљно прецизирани у скупу планова и буџета за одређени оперативни период (дан, мјесец, квартал, полугодиште и/или пословну годину).

Појединачни оперативни планови<sup>2</sup> су временски ограничени на реализацију одређених специфичних активности (сезонских, креирање и планирање активности одређеног услужног производа, итд.) и одбацују се након истека тих рокова. Појединачни планови се обично израђују у пет базних области:

- у продаји,
- производњи,
- ресурсима,
- системима подршке на бази могућности и
- у финансијама (у виду прихода и расхода).

Буџети представљају финансијска средства која у квантитативном смислу стоје на располагању за дате области. У том смислу, планирање буџета представља базу оперативног планирања; оно обезбјеђује све операције организације на основу заједничког фактора свих планова, а то су најчешће финансијска средства. Потребно је саставити укупни оперативни буџет, план продаје и буџет, план подршке и буџет, те план протока новца и буџет.

Укупни оперативни буџет процјењује глобалну остварљивост предвиђених продаја са становишта прихода и трошкова.

План продаје и буџет обухвата планиране приходе и расходе за сваку марку производа или линију производа према мјесецима.

План подршке и буџет обухвата трошкове који се односе на опште и заједничке послове као што су кадровска функција, функција евиденције, обрачуна и финансија итд.

План протока новца и буџет представља оперативни буџет у смислу готовинских приматака и издатака према мјесту извода и мјесту трошења, по мјесецима.

## **Планирање продаје**

Планирање продаје у предузећу представља полазну основу за све остале планове. План продаје обухвата прогнозирање продаје по производима, количинама и цијенама за плански период. Овај план је први и темељни план у предузећу и из њега произилази план производње,

---

<sup>2</sup> Адаптирано према: М. Галогажа, Н. Вукмировић, *Предузетни маркетинг*, Marketing Management College, Нови Сад, 1999, стр. 201.

план набавке, план залиха, план укупног прихода, план укупних трошкова, план добити итд.

План продаје се може правити:

- на нивоу предузећа,
- по секторима,
- по тржишним подручјима,
- по купцима,
- по производима итд.

Према дужини трајања, планови продаје могу бити краткорочни (за период од једне године), средњорочни (за период од пет година) и дугорочни (за период дужи од пет година).

Да би план продаје био што квалитетнији, мора се заснивати на предвиђеној понуди, потражњи и продаји производа који су предмет планирања. При планирању продаје значајно је:

- предвиђање кретања на тржишту,
- предвиђање продаје гране, односно групе производа који су предмет планирања и
- предвиђање продаје предузећа.

Предвиђање кретања на тржишту врши се на основу претпостављених кретања производње, увоза и извоза, промета производа, куповне моћи становништва, запослености итд.

Предвиђање продаје гране, односно групе производа који су предмет планирања врши се на основу очекиваних кретања у привреди, очекиваних кретања у окружењу, кретања продаје у прошлом периоду, очекиваних утицаја на будућу продају (обим понуде, увоз и извоз, куповна моћ, кретање цијена и сл., али само за грану или групу производа за које се праве планови).

## Дефинисање стандарда као инструмената контроле

Одређивање критеријума и стандарда представља дефинисање жељеног стања будућег пословања предузећа, а које је дефинисано пословном визијом и мисијом, развојном политиком, пословном културом, те пословним плановима, програмима, тактикама и активностима.<sup>3</sup> У том смислу, критеријуми и стандарди треба да се односе на:

- оно што се жели постићи: циљеве и задатке;
- оквире пословања: политике, процедуре, правила, стандарде и

---

<sup>3</sup> Адаптирано према: М. Галогаж, Н. Вукмировић, *Предузетни маркетинг*, наведено дјело, стр. 196.

- начине пословања: стратегије, планове, програме и активности остваривања.

Процес стандардизације представља утврђивање оквира са сврхом обезбјеђивања пословне визије и мисије, циљева и задатака предузећа, а састоји се од три основна степена:

1. Успостављања стандарда што подразумева креацију оквира на основу којих ће се проводити контрола и функционисати организација, односно:
  - Стандарда времена, који означавају границе времена у којем је потребно нешто учинити (произвести производ, набавити сировине и репроматеријал, испоручити производ купцима, гарантни период итд.);
  - Стандарда производа, услуга, ствари и идеја, који означавају количине или обиме које треба произвести у одређеним временским периодима;
  - Стандарда цијена и услова испоруке готових производа, набавке сировина, капитала, обртних средстава итд.;
  - Стандарда квалитета готових производа, сировина, рада, транспорта итд.;
  - Стандарда залиха у минималним, максималним и оптималним нивоима готових производа, сировина, радне снаге, капитала итд.;
  - Стандарда понашања запослених у организацији.
2. Креирање перформанси које ће послужити за провјеру одступања од стандарда и одређивање да ли она прекорачују толеранцију контроле.
3. Креирање корективних акција у случају да дође до одступања од стандарда и са критеријумима утврђивања узрока (а не само сагледавања посљедица) који су довели до одступања, ради остварења успјешних активности у будућности.

На основу процеса стандардизације утврђује се поступак контроле стратегијских-дугорочних, средњорочних-годишњих и краткорочних-оперативних одлука. У том смислу, контрола постаје критеријум оријентације менаџмента, да се концентрише на прибављање инпута, процесирање извора и активирање оутпута (излаза).

Дефинисање стандарда којим се детерминише политика, стратегија и тактика прибављања ресурса (инпута) обухвата материјалне и персоналне изворе који улазе у пословни процес предузећа са намјером да

се обезбиједи њихово успјешно менаџерско и технолошко комбиновање, тако да обухвата слједеће менаџмент напоре:

- Стандардизацију материјалних извора у складу са стандардним и нестандартним спецификацијама квалитета, цијене, рокова испоруке;
- Стандардизацију персоналних извора тј. процеса прибављања планираног броја кадрова на одређеним пословима и радним задацима, њиховим распоредом и координацијом активности;
- Стандардизацију процеса производње прије него што је започела, а обухвата методе интервенције супервизора, надгледање радника, пословођа и машина у процесу обављања организационог рада;
- Стандардизацију производње фокусирану на фазну и завршну контролу, а обухвата квалитативну и квантитативну контролу са циљем да се постигне савршенство и
- Стандардизацију финансијске функције, која обухвата тестирање да ли предузеће послује позитивно, провођењем анализа финансијске позиције предузећа, уз кориштење четири основне врсте показатеља:
  - показатељи ликвидности,
  - показатељи задужености,
  - показатељи активности и
  - показатељи профитабилности.
- Стандардизацију извршења радника у смислу утврђивања свих оперативних успјеха и профитабилности предузећа.

Стандардизација процеса извора (ресурса) претпоставља установљивање главних контролних тачака, односно критичних тачака у процесу производње, у смислу утврђивања кључних операција или догађаја услед којих може да дође до заустављања операције или пословања предузећа. У најширем смислу обухвата:

- стандардизацију утрошка времена,
- стандардизацију утрошка финансијских средстава,
- стандардизацију трошкова,
- стандардизацију складишта готових производа и
- стандардизацију дозвољене флукуације радне снаге итд.

Стандардизација активирања оутпута (излаза) претпоставља установљивање циљних тржишних сегмената, циљног тржишта, циљних купаца, стратегије позиционирања, продајних квота, те одговарајућих буџета ради подршке реализацији постављених циљева и обухвата:

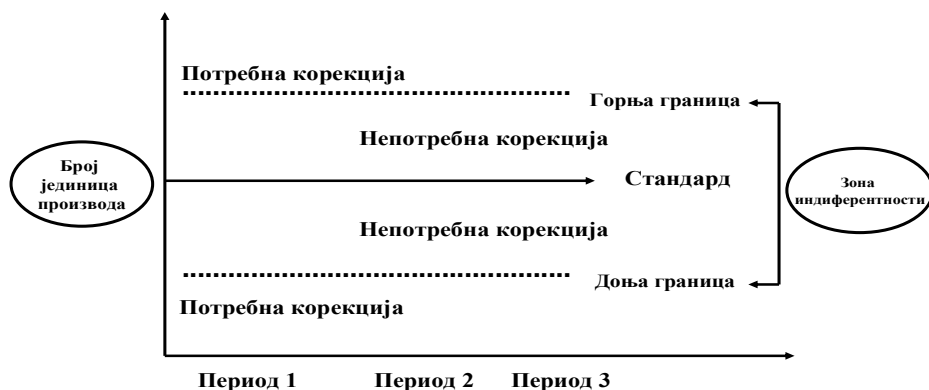
- квалитет интерактивног односа креирања услужног производа,
- излазни квалитет услужних производа,
- продајне квоте,
- извршење наплате реализованих производа,

- извршење обавеза према добављачима и
- буџетирање према постављеном плану, програму, акцијама и активностима.

### Утврђивање одступања (разлика) од стандарда

Оперативно пословање представља слику свакодневног реалног живота и готово да је немогуће избјећи појаву одступања (разлика) од успостављених стандарда. У таквим условима, менаџери треба да се оријентишу на догађаје којима је потребна корекција, тј. само на значајна одступања или разлике од стандарда.

У том смислу, у литератури се као оријентациони критеријум препоручује тзв. зона индиферентности (слика 1) у оквиру које се јављају мале разлике које се не сматрају довољно значајним да би се захтијевале хитне корективне мјере и акције, док се у зонама горње и доње границе одступања предузимају потребне интервенције ради отклањања насталих негативних разлога и узрочника.



Слика 1: Зона индиферентности

Основни циљ утврђивања одступања (разлика) од стандарда јесте постепено отклањање узрока одступања, руководећи се при томе са два основна фактора:

- Идентификација разлога услед којих може доћи до одступања који у свакодневној пракси могу бити бројни, а могу се односити истовремено и на циљеве и задатке, као и на критеријуме и стандарде, тако да се никада унапријед, без анализе, упоређивања и истраживања узрока не може знати одговор о мјерама и активностима. У том случају потребно је разлоге одступања идентификовати на основу два



извора: први извор представља оперативни извор маркетинга (тј. конкретан носилац посла и радног задатка) - како би се избјегло непознавање стварног стања праксе другог извора, а други извор треба да буде истраживање - како би се избјегла субјективност првог извора;

- Идентификација значаја сваког од утврђених разлога, а које се састоји од начина упозоравања у фази провођења процеса контроле да нешто у управљању пословањем (продајом, дистрибуцијом, логистиком, промоцијом, наплатом испоручених производа, ставовима потрошача, реакцијом конкуренције, набавком, плаћања добављачима, ставовима у јавности итд.) није у реду, а у првом реду треба да послужи као информација менаџменту да се концентрише на анализу, прикупљање мишљења сопственог особља и мишљења експерата те упоређивање информација, да би се дошло до коначног рјешења проблема.

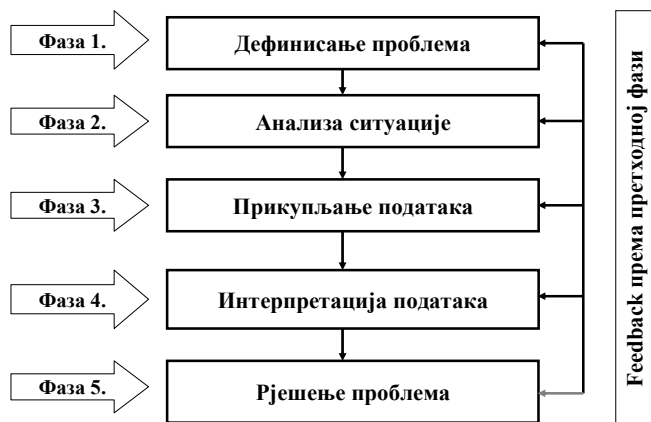
Да би се прикупили подаци о евентуалним догађајима који значајно утицали на пословање предузећа, прије свега је потребно прецизно дефинисати проблем. Затим слиједи анализа ситуације, која заправо представља дизајнирање истраживања о разлозима насталих одступања. Подаци се прикупљају и интерпретирају, након чега се предлажу могућа рјешења проблема (предузимање корективних акција). У суштини, процес идентификације разлога<sup>4</sup> услед којих је дошло до одступања одвија се кроз пет фаза (слика 2).

Приликом управљања одступањима од стандарда препоручује се неколико концепата:

- мјере контроле које зависе од вјероватноће појављивања потреба за акцијама после појављивања одступања од стандарда;
- утврђивање критичних фактора пословања који се анализирају се због ограничених ресурса, да би се ефикасном контролом повећала менаџерска ефективност комбиновања, посебно ако су критични за остваривање циљева, те да им се да приоритет приликом израде и избора система контроле и
- обезбјеђивање благовремености контроле, као учесталост мјерења ефективности пословања и корективних акција, које су у директној вези са значајем који обављена активност има за остваривање циљева предузећа.

---

<sup>4</sup> Адаптирано према: H. J. Ansoff, *Corporate Strategy – Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw – Hill, 1995. стр. 227.



Слика 2 Фазе у процесу идентификације разлога насталих одступања

## Контрола продаје

Контрола продаје се може дефинисати као функција која контролише извршење планских задатака и циљева пословања продаје.<sup>5</sup> Према овој дефиницији, контрола продаје представља наставак функције планирања продаје. Плански задаци и циљеви постају темељни стандарди и упоређују се са оствареним задацима и циљевима продаје након чега се утврђују одступања у позитивном или негативном правцу. На основу утврђених одступања извршиоци контроле продаје предузимају одговарајуће активности:

- Ако је одступање негативно, односно плански задаци продаје се не остварују, предузимају се мјере и активности да се тренд остварења преокрене у правцу остварења плана продаје и
- Ако је одступање позитивно и ако се плански задаци остварују, треба подржати радне активности продаје, како би се план још боље остварио.

Основне карактеристике контроле продаје су:

- Систематичност контроле продаје захтијева да се она систематски угради у пословање и да се обавља перманентно и континуирано, а не од случаја до случаја и повремено;
- Аналитички приступ контроли продаје захтијева анализирање стања извршења стандарда и поред квантитативне анализе захтијева спровођење и квалитативне анализе;

<sup>5</sup> Н. Грабовач, *Продаја и продајни менаџмент*, АСА System, Сарајево, 2005, стр. 546.

- Критички приступ контроли продаје захтијева критичку оцјену постављања стандарда као и њихово извршење;
- Руководни приступ у вршењу контроле продаје произилази из саме функције контроле, тј. на основу анализе извршења планских задатака менаџери продаје морају у случају одступања од стандарда предузети одговарајуће активности ради исправљања девијације;
- Превентивно дјеловање контроле продаје омогућава правовремено сазнање о реализацији планских задатака и у случају одступања од стандарда благовремено предузимање одговарајућих акција како би се девијације што прије отклониле. С друге стране, накнадна контрола продаје смањује могућност правовременог дјеловања.

Квалитет контроле продаје зависи од квалитета постављених задатака у плану продаје, као и начина праћења и извршења плана продаје. Успјех контроле продаје зависи и од способности и квалитета носилаца контроле да, поред количинских одступања, аналитички оцијене разлоге одступања и у случају негативних девијација предузму активности ради њиховог елиминисања или бар заустављања у даљем одступању од постављених задатака. Уколико су узроци одступања у спољним догађајима, на које се не може утицати, потребно је да доносиоци одлука приступе корекцији задатака продаје и да их покушају прилагодити новонасталој ситуацији. Из ових разлога, менаџери продаје морају имати стручност, знање, способност и креативност у брзом запажању одступања и предузимању оперативних активности у конкретној ситуацији.

Свака контрола продаје мора имати своју методологију, а она садржи:

- установљавање какви су постављени стандарди, задаци и циљеви;
- установљавање стварног стања;
- проналажење одступања стварног стања у односу на постављене стандарде;
- анализу и оцјену узрока одступања;
- доношење адекватних одлука за исправљање девијација и
- предузимање активности због исправке девијација, у складу са донесеним одлукама.

## **Врсте контроле продаје**

Са становишта времена када се она обавља, контрола продаје може бити текућа и накнадна. Текућа или перманентна контрола продаје се обавља у фази реализације продаје и има велики значај у оперативном руковођењу, јер је могуће предузимати мјере у случају неизвршења плана

продаје, које могу утицати на побољшање извршења планских задатака продаје. Накнадна контрола продаје се спроводи по истеку планског периода и има задатак да оцијени реализацију укупног плана продаје, у циљу исправљања грешака у наредном плану, као и у стратешким циљевима продаје.

Са аспекта појединих елемената продаје, могу се вршити:

- контрола асортимана продаје,
- контрола цијена,
- контрола дистрибуције и
- контрола промоције.

Са аспекта финансијских показатеља могу се вршити контроле: вриједности продаје, прихода, трошкова продаје, разлике у цијени, добити, рентабилности, економичности, ликвидности, залиха и сл.

Са аспекта носилаца продаје контрола извршења продаје може се вршити:

- по референтима продаје,
- по производима,
- по купцима,
- по територији продаје,
- по одјељењима продаје,
- по продајним објектима и
- укупно за предузеће.

Са становишта извршилаца, контрола продаје може бити интерна и екстерна. Интерну контролу обавља продаја сама за своје потребе у циљу праћења извршења постављених задатака продаје. Екстерну контролу врше спољни органи (инспекција, царина и др.), само у дијелу активности који су законом или другим прописом одређени, а у циљу сагледавања извршења у односу на стандарде предвиђене законом. Обим екстерне контроле продаје је знатно мањи од обима интерне контроле и екстерна контрола се обавља повремено и ријетко.

## **Организација и стандарди контроле продаје**

У предузећима се најчешће контрола продаје организује по врстама продајне активности јер је тако организована продаја. Постављање и праћење плана продаје, као и њених трошкова врши се по организационим дијеловима продаје.

У организовању контроле продаје потребно је:

- изабрати подручје контроле,
- одредити стандарде контроле,
- одредити вријеме контроле,

- одредити врсту информације за контролу,
- утврдити систем извјештавања и
- одредити примаоца извјештаја.

У избору подручја контроле продаје потребно је подржати потребу контролисања укупне продаје, појединачних организационих дијелова, као и појединачних извршилаца продаје.

Одређивање стандарда контроле продаје захтијева стручни приступ у избору стандарда за продају, с тим да се најчешће користе плански стандарди и стандарди претходног периода.

Вријеме контроле продаје представља одређивање контроле као повремене или сталне контроле, што зависи од врсте и начина контроле.

Код избора информација, које ће служити за контролу продаје, потребно је поћи од информационог система у којем се низ информација доставља менаџеру у облику извјештаја о продаји, трошковима итд. из којег се види остваривање постављених задатака продаје.

Систем извјештавања ради контроле продаје потребно је утврдити кроз информациони систем, а један дио кроз планско-аналитичку функцију. Систем извјештавања треба бити брз и ефикасан како би носиоци контроле благовремено били информисани о остварењу задатака и њиховом одступању од стандарда (плански или неки други).

Одређивање прималаца извјештаја, као и вријеме достављања извјештаја (или информација) представља завршетак рада контроле, с тим да најважнији задатак преостаје менаџеру да примањем информације одмах уочи: да ли се постављени задаци (стандарди) остварују или не. Уколико се продаја не остварује, носилац контроле продаје треба критички и аналитички оцијенити разлоге неизвршавања продаје и донијети одговарајућу одлуку, која мора иницирати активност на заустављању негативних тенденција и предузети мјере ради извршења постављених задатака продаје.

С обзиром на то да се контрола интегрише у редовне послове, није потребно формирати посебну организациону јединицу за обављање контроле.

## **Носиоци и извршиоци контроле продаје**

Носиоци контроле продаје су одређени дијелови продаје над којима се врши контрола. Најчешће су то појединачна одјељења и други организациони дијелови продаје, као и укупна продаја. Извршиоци контроле продаје су запослени радници који прате реализацију постављених задатака, на нивоу и у домену своје надлежности у обављању послова продаје.

Носиоци контроле продаје одређују се самом организацијом контроле продаје. Појединачне службе и одјељења су носиоци контроле продаје, јер се према тој организацији праве планови продаје.

Извршиоци контроле продаје су сви запослени у продаји, зависно од радног мјеста и радних задатака.

Контролу продаје потребно је обављати са два аспекта:

- самоконтрола у оквиру обављања редовног радног задатка и
- контрола извршења радних задатака од менаџера над запосленим над којим има надлежност руковођења.

Руководиоци продаје морају контролисати извршење планских задатака и радних задатака сваког извршиоца у служби, као и задатака укупне продаје.

## Стандарди контроле продаје

Стандарди контроле продаје су базна мјера за контролу извршења продаје. Стандарди контроле продаје су базно стање у односу на које се мјери да ли је успјешна или неуспјешна контрола продаје. Успјешна је она продаја која је једнака или повољнија од базног стандарда, а неуспјешна је она продаја која је испод базног стандарда.

Сваки стандард мора бити упоредив, реалан и стабилан да би могао служити као полазна основа за мјерење успјешности извршења продаје.

Упоредивост представља такву карактеристику стандарда да је могуће постављени и остварени стандард упоредити, односно да су елиминисани утицаји осталих фактора или, уколико има утицаја и других фактора, који су се накнадно појавили, потребно је њихов утицај елиминисати.

Реалан стандард мора имати основу и могућност извршења јер нереални стандарди неће бити остварени, па је тешко разлучити колико је на неизвршење утицала нереалност стандарда или недовољно ангажовање извршиоца.

Стабилност стандарда се очитује кроз њихову сталност како би били упоредиви барем у текућој години. На примјер, стандард вриједности у високој инфлацији губи сталност и убрзо постаје неупоредив.

Основни стандарди контроле<sup>6</sup> су:

- плански,
- претходни период и
- циљеви, политика и стратегија продаје.

---

<sup>6</sup> Н. Грабовач, *Продаја и продајни менаџмент*, АСА System, Сарајево, 2005, стр. 551.

Плански стандард је онај стандард који служи као полазна основа шта се жељело постићи кроз план продаје и онога што се остварило. Плански стандарди су најчешће кориштени стандарди који служе за мјерење контроле извршења продаје. Плански стандарди су све планиране величине као план продаје по количинама и вриједностима, план извоза, план трошкова, планске калкулације, планске цијене, план прихода, план разлике у цијени, план добити итд.

Стандард из претходног периода служи као базни стандард за мјерење текућег остварења продаје. Овај стандард може бити доста реалан, уколико није дошло до промјена околности, а указује на то какав се ефекат продаје остварује у текућем периоду у односу на претходни период.

Циљеви, политика и стратегија продаје су стандарди који су више квалитативне природе, али се могу јасно дефинисати, па могу бити упоређиви и анализирани са аспекта остварења.

Показатељи извршења квантитативних стандарда продаје могу бити исказани кроз апсолутне вриједности одступања или у проценту, док се извршење квалитативних стандарда мјери описно и аналитички.

Најчешће кориштени стандарди контроле продаје су:

- обим продаје (натурално и вриједносно) по извршиоцима, по производима, по купцима, по тржишту, по трговачким центрима, по робним кућама, по дистрибуционим центрима итд.;
- обим извоза (натурално и вриједносно) по државама, по производима, по референтима извоза итд.;
- трошкови пословања (дневнице, репрезентација, трошкови превоза и сл.) и
- калкулације продајних цијена и разлике у цијени.

Обим стандарда не смије бити сувише велики да се не би кроз превелики број показатеља изгубила суштина контроле продаје и обратно, број стандарда не смије бити сувише мали да се из њих не би могла извући права оцјена успјешности извршења продаје. Највећи број стандарда мора бити постављен кроз информациони систем и аутоматски исказан кроз давање информације о извршењу плана.

Контрола организационих дијелова продаје спроводи се уз примјену стандарда:

- Стандард продуктивности продаје;
- Стандард економичности продаје и
- Стандард рентабилности продаје.

Стандард продуктивности продаје изражава однос између количине продаје и количине било којег фактора који утиче на количину продаје. У производњи се стандард продуктивности изражава као однос количине

произведених јединица и количине уложеног рада. То показује колико је на једну јединицу уложеног рада произведено јединица.

Продуктивност продаје најчешће се изражава као:

- продуктивност рада (однос између количине продаје и количине уложеног људског рада) и
- продуктивност средстава (однос између количине продаје и уложених средстава).

Нешто сложенији показатељи продуктивности рада у продаји постоје у случају када се продају разни производи и у том случају различити физички производи могу се сабрати само у вриједносном показатељу и онда израчунати продуктивност продаје, с тим да се укупна вриједност продаје дијели бројем извршилаца продаје.

У продаји се продуктивност може изразити као однос обима продаје према факторима продаје. Тако, на примјер, могу се успоставити сљедећи стандарди продуктивности продаје:

- обим продаје (количински и вриједносно) по једном референту продаје,
- обим продаје по  $m^2$  продајног простора итд.

Фактори који могу утицати на продуктивност продаје су бројни, а најчешће се групишу на основу:

- тржишног стања,
- природних услова,
- продајно-техничких услова и
- организационих услова продаје.

Стандард економичности продаје је показатељ који изражава остварени учинак наспрам утрошених средстава. Економичност продаје показује колико се од једне уложене јединице добија прихода.

С обзиром да су у вриједности укупне продаје могуће промјене у односу на план, ради правилног рачунања економичности продаје потребно је прво елиминисати утицај промјене цијена да би се могло сагледати колико је промјена обима продаје утицала на економичност продаје, затим обратно, елиминисати утицај промјене количине продаје у циљу сагледавања колико промјена цијена утиче на економичност продаје.

Економичност продаје могуће је пратити по производима, тржиштима, купцима, службама продаје, референтима продаје и сл.

Фактори који могу утицати на економичност продаје су:

- тржишно стање,
- понуда предузећа,
- објективни фактори и
- економска политика.



Стандард рентабилности продаје изражава однос добити и утрошених средстава, односно колико се на једну утрошену јединицу средстава остварује добити (у процентима). Утрошена средства се најчешће изражавају као укупни расходи пословања. Проценат рентабилности у овом случају представља проценат добити од укупно утрошених средстава.

Рентабилност се може изражавати по производима, организационим дијеловима, укупно за продају итд.

На сва три наведена показатеља највише утичу напори који се остварују у продаји као што је знање, вјештина продаје, висина трошкова продаје, залагање у извршењу послова. На резултате рада продаје такође утичу и други елементи продаје, као што су квалитет производа, висина продајне цијене, услови продаје и слично.

### Примјери критичних стандарда продаје

Преглед критичних стандарда<sup>7</sup> за једно предузеће дат је у табели 1. Менаџер предузећа треба:

1. Предузети корективне активности за све критичне стандарде гдје су остварења испод 100%. Треба истражити неизвршење планских показатеља и својом акцијом настојати побољшати пословање и предузети акције да се план оствари.
2. Тамо гдје је план остварен или пребачен (остварења изнад 100%) потребно је и даље подржавати такве активности јер се план успјешно остварује (изузев за трошкове).
3. За следеће критичне стандарде треба предузети корективне активности како би се постављени план остварио:
  - продаја количински (85,7%),
  - добит (75,0%),
  - рентабилност (66,6%),
  - коефицијент обрта - вриједносно (95,0),
  - коефицијент обрта - количински (92,0%) и
  - трошкови (120,0%).

Иако су залихе количински остварене са 92,8%, то је позитивно и не треба предузимати корективне акције. Међутим, трошкови су остварени са 120,0%, што је негативно и треба предузети активности на снижењу трошкова. Иако је набавна вриједност продатих производа порасла у

---

<sup>7</sup> Н. Грабовац, *Продаја и продајни менаџмент*, АСА System, Сарајево, 2005, стр. 565.

односу на план за 111,4%, што је у контексту раста продаје вриједносно од 112,5%, ипак, позитивно јер је разлика у цијени расла за 120,0%.

Р.б.	Критични стандард	План	Остваривање	Проценат остварења	Разлика
1.	Продаја количински	700 ком.	600 ком.	85,7%	-100 ком.
2.	Продаја вриједносно	80.000 КМ	90.000 КМ	112,5%	+10.000 КМ
3.	Разлика у цијени	10.000 КМ	12.000 КМ	120,0%	+2.000 КМ
4.	Набавна вриједност продатих производа	70.000 КМ	78.000 КМ	111,4%	+8.000 КМ
5.	Трошкови	5.000 КМ	6.000 КМ	120,0%	+1.000 КМ
6.	Добит	4.000 КМ	3.000 КМ	75,0%	-1.000 КМ
7.	Економичност	1,14	1,15	100,8%	+0,01
8.	Рентабилност	5,00%	3,33%	66,6%	-1,67%
9.	Висина залиха вриједносно	6.900 КМ	7.500 КМ	108,6%	+600 КМ
10.	Висина залиха количински	70 ком.	65 ком.	92,8%	-5 ком.
11.	Коефицијент обрта вриједносно	10,1	9,6	95,0%	-0,5
12.	Коефицијент обрта количински	10,00	9,2	92,0%	-0,8

**Табела 1:** Преглед критичних стандарда продаје

Директор продаје као менаџер продаје треба добијати сљедећи табеларни преглед критичних стандарда<sup>8</sup> (табела 2).

<sup>8</sup> Н. Грабовац, *Продаја и продајни менаџмент*, АСА System, Сарајево, 2005, стр. 568.

Р.б.	Критични стандард	План	Остваривање	Проценат остварења	Разлика
1.	Продаја вриједносно	60.000 КМ	57.000 КМ	95,0%	-3.000 КМ
2.	Продаја количински	12.000 ком.	11.000 ком.	91,6%	-1.000 ком.
3.	Набавна вриједност продатих производа	50.000 КМ	49.000 КМ	98,0%	-1.000 КМ
4.	Разлика у цијени	10.000 КМ	8.000 КМ	80,0%	-2.000 КМ
5.	Трошкови	6.000 КМ	7.000 КМ	116,6%	+1.000 КМ
6.	Добит	4.000 КМ	1.000 КМ	25,0%	-3.000 КМ
7.	Економичност	1,20	1,16	96,6%	-0,04
8.	Рентабилност	6,66%	1,75%	26,2%	-4,91%
9.	Висина залиха количински	2.000 ком.	2.200 ком.	110,0%	+200 ком.
10.	Висина залиха вриједносно	8.000 КМ	8.500 КМ	106,2%	+500 КМ
11.	Коефицијент обрта количински	6,0	5,0	83,3%	-1,0
12.	Коефицијент обрта вриједносно	6,25	5,76	92,1%	-0,49

**Табела 2:** Преглед критичних стандарда продаје

Из претходног прегледа критичних стандарда за укупни сектор продаје може се констатовати:

1. Подбачај плана је негативна тенденција и треба предузети корективне активности за слједеће стандарде:
  - обим продаје - вриједносно (95,0%),
  - обим продаје - количински (91,6%),
  - разлика у цијени (80%),
  - добит (25%),
  - економичност (96,6%),
  - рентабилност (26,2%),

- коефицијент обрта - количински (83,3%) и
  - коефицијент обрта - вриједносно (92,1%).
2. Пребачај план је негативна тенденција и треба предузети мјере код:
- трошкова (116,6%),
  - залиха количински (110,0%) и
  - залиха вриједносно (106,2%).
3. Подбачај плана код набавне вриједности продатих производа (98,0%) је, ипак, са негативном тенденцијом, јер је у исто вријеме обим продаје - вриједносно опао више (95,0%). Такво кретање набавне вриједности продатих производа дјелује на смањење разлике у цијени и добити.
4. Укупно посматрајући, стање у продаји није задовољавајуће и треба предузети корективне активности код готово свих критичних стандарда.

Представљени примјери критичних стандарда могу послужити као оријентир и смјернице за успостављање одговарајућих стандарда за сваку продају, што зависи од величине предузећа, асортимана, организационе структуре, оспособљености менаџера итд.

### **Фактори који утичу на успјешност провођења контроле продаје**

Да би контрола продаје била успјешна, потребно је:

- имати квалитетан план продаје по носиоцима (за предузеће у цјелини и по осталим сегментима);
- успоставити контролу извршења планова продаје по носиоцима планирања и остварењима резултата рада;
- успоставити информисање менаџера продаје кроз праћење података: шта је планирано остварити а шта је остварено и
- менаџер продаје на основу показатеља остварења плана продаје треба предузети корективне активности.

Ефикасност контроле продаје је угрожена поплавом информација тако да се у кориштењу бројних информација менаџер може изгубити и тешко разликовати битне од мање битних информација. У периоду поплаве информација потребно је одредити критичне стандарде које ће менаџер продаје контролисати. Број критичних тачака (критичних стандарда) не би требао бити већи од десет тачака које менаџер контролише превентивно и свакодневно. Уколико се нека тачка не остварује према плану продаје, менаџер може контролисати само ту тачку по више детаљних показатеља да би дошао до оцјене зашто је такво остваривање.

Контролну функцију продаје не треба поистовјеђивати са анализом продаје, нити са анализом извршења плана продаје. Анализа има другу намјену, и по правилу је детаљна и накнадна док је контрола продаје коју проводе менаџери продаје саставни дио њихове свакодневне активности и треба бити перманентна и превентивна.

Најбоља контрола продаје се постиже и остварује кроз квалитетније људске ресурсе, нарочито квалитетније менаџере. Квалитетнији људски ресурси продаје смањују грешке и повећавају шансе да се реалан план оствари како би контрола имала што мање посла и завршавала се са утврђивањем чињенице да се план продаје остварује и да нема потребе за корективним активностима.

Највећи допринос успјешности контроле продаје дају програмска рјешења помоћу којих је могуће аутоматски израчунавати критичне тачке како би се менаџеру продаје дала квалитетна, правремена и дјелотворна информација за његове даље активности.

За директора продаје, као главног менаџера, продаје стални је проблем утврђивања мањег броја критичних стандарда које би он контролисао и како би кроз њих контролисао најбитније функције и најважније елементе у остварењу плана продаје. За потребе директора продаје, потребно је сачинити дневни преглед критичних стандарда у мањем броју из којих он може сагледати и контролисати остваривање плана продаје у темељним и значајним показатељима.

### **Анализа продаје као инструмент за реализацију годишњег плана продаје**

Основни циљ контроле годишњег плана продаје јесте обезбјеђивање постизања планиране продаје предузећа утврђене годишњим планом. Суштина контроле годишњег плана јесте управљање помоћу циљева. У складу са тим, процес контроле подразумева четири корака:

- прво, менаџмент предузећа поставља мјесечне и тромјесечне циљеве;
- друго, менаџмент надзире успјех на тржишту;
- треће, менаџмент утврђује узроке озбиљних девијација у успјеху;
- четврто, менаџмент предузима активности како би се исправиле, односно надопуниле празнине између постигнутих и постављених циљева.

За провођење успјешности плана продаје, менаџери користе анализу продаје.

Анализа продаје подразумева упоређивање остварене продаје у односу на планирану. Врши се на основу два инструмента:

варијабилности продаје и микроанализе продаје. Варијабилност продаје мјери релативан допринос различитих фактора одступањима која се појављују у успјешности продаје (пад цијене и пад количине).

На примјер:

Претпоставимо да годишњи план предвиђа продају 4.000. предмета унутар првог тромјесечја по 1 КМ по справи, што чини 4.000 КМ укупног прихода. На крају првог тромјесечја продано је само 3.000 комада предметне опреме по 0,80 КМ по комаду што представља укупан приход од 2.400 КМ. Варијабилност у успјешности продаје износи 1.600 КМ, односно 40% предвиђене продаје.

Удио од неоствареног промета условљен падом цијене обрачунава се на следећи начин:

$$(1,00 \text{ КМ} - 0,80 \text{ КМ}) \times 3.000 = 600 \text{ КМ, односно } 37,5\%$$

Удио од неоствареног промета условљен падом количине обрачунава се на следећи начин:

$$1,00 \text{ КМ} \times (4.000 - 3.000) = 1.000 \text{ КМ, односно } 62,5\%$$

Скоро двије трећине варијабилности у продаји узроковано је неуспјехом у остварењу задатог обима продаје. Потребно је боље проучити разлоге неуспјеха како би се постигао очекивани обим продаје.<sup>9</sup>

Микроанализа продаје подразумијева испитивање специфичних производа, подручја итд. који нису остварили жељену продају.

На примјер:

Претпоставимо да предузеће продаје своје производе на три подручја и да предвиђена продаја износи 1.500 комада, 500 комада, односно 2.000 комада, зависно од подручја. Стварни обим продаје износио је 1.400 комада, 525 комада, односно 1.075 комада, такође за поједино предметно подручје. Тако је прво подручје исказало пад од 7% у односу на предвиђену продају, друго подручје 5% више од очекиване продаје, а треће подручје чак 46% пад у односу на предвиђену продају. Треће је подручје заправо узроковало највише проблема. Потребно је провјерити треће подручје како би се утврдили разлози неуспјеха продаје.<sup>10</sup>

## Закључак

Када постоји значајна стабилност у условима пословања и на тржишту, могуће је читав систем планских показатеља третирати истовремено као стандарде мјерења ефикасности пословних активности. Уколико то није случај добро је издвојити план од стандарда, као основе

---

<sup>9</sup> Адаптирано према: Р. Kotler, *Управљање маркетингом*, Мате, Загреб, 2001, стр. 766.

<sup>10</sup> Адаптирано према: Р. Kotler, *Управљање маркетингом*, наведено дјело, стр. 767.

за контролу ефикасности. Плански задаци су увијек стандард са становишта поређења онога што се жељело постићи и онога што се постигло. Плански стандарди су од великог значаја код усмјеравања активности према циљу.

Стандарди који служе за контролу треба да буду стручно утврђени критеријуми мјерења резултата активности који се могу остварити у постојећим условима рада предузећа. Они настају на бази познавања прошлости, али узима се у обзир и антиципирана ситуација у будућем планском периоду. Стандарди морају бити реални и прихваћени као такви, јер нереалне стандарде је немогуће остварити независно од система стимулсања. У пословању је тешко процијенити услове средине који би били прихваћени за стандарде контроле. Ефикасност контролних стандарда зависи од брзине са којом се укаже на девијацију остварених резултата од стандарда, прецизности утврђених узрока девијације и благовременог предузимања акције да се девијација отклони.

Извјештаји за сврхе контроле морају садржати основне елементе који омогућавају увид у ситуацију. Прије свега, потребно је јасно указивање на узрок или узроке који су довели до девијације пословне активности од плана или стандарда. Мали је број подручја гдје се одмах може реаговати али их је потребно идентификовати. Сви носиоци планских одлука у предузећу треба да добијају информације неопходне за евентуалну корективну акцију.

Велики број предузећа користи обим продаје као основни индикатор контроле. Контрола продаје омогућава менаџерима продаје да успјешније руководе продајом и да превентивно дјелују у случају одступања у негативном правцу.

Успјешности контроле продаје највећи допринос могу дати добри компјутери и програми. Они омогућавају да се са малим бројем радних активности кроз редовно обављање посла прикупљају, обједињавају и упоређују подаци који су потребни менаџерима. Програмским рјешењем могуће је аутоматски израчунавати критичне тачке како би се менаџерима продаје дала квалитетна, правовремена и дјелотворна информација за њихове даље активности.

## Литература:

1. Грабовац, Н.: **Продаја и продајни менаџмент**, АСА System, Сарајево, 2005.
2. Мацура, П.: **Модели маркетиншких информационих система**, Економски факултет Бања Лука, 2003.
3. Kotler, P.: **Управљање маркетингом**, девето издање, Мате, Загреб, 2001.

4. Галогаж, М.; Вукмировић, Н.: **Предузетни маркетинг**, Marketing Mangement College, Нови Сад, 1999.
5. Ansoff, H. J.: *Corporate Strategy – Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw – Hill, 1995.
6. Грабовац, Н.: *Управљање трговинским предузећима – економика трговинских предузећа*, Економски факултет Сарајево, 2002.
7. Бабић-Ходовић, В.: **Стратегија и имплементација маркетинга**, Економски факултет Сарајево, 2002.
8. Стефановић, Ж.: **Менаџмент**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2004.
9. Siropolis, N.: **Менаџмент малог предузећа**, четврто издање, Мате, Загреб, 1995.
10. Вајић, И.: **Приручник за менаџере и предузетнике**, Центар за предузетништво, Загреб, 2000.

## **CONTROL OF SALE IN FUNCTION OF IMPROVING BUSSINESS IN COMPANY**

**Anita Simundza**

### **Summary**

Control as a phase of process of managing has for a goal continually measuring success of planned decisions, with relation to business vision, mision, plans and programs, and also effeciency of doing measures of corrections when that is necessary. With other words, control is a process of providing success of business goals. Control of sale is a function that controls implementing planned tasks and goals of bussiness sales. On the basis of sale control it is possible to follow realization of planned sale and to provide informations that are necessary for making adequate decisions about next activities in sale.

**Keywords:** plan of sale, sales management, standards of sale control, control of sale